

УДК 65.0
ББК 65.291.21
М 50

Авторы-составители: Т. В. Кудрявцева, канд. экон. наук, доцент;
Н. В. Анисимова, ст. преподаватель;
О. В. Гулевич, ассистент

Рецензенты: Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент Белорусского
торгово-экономического университета потребительской
кооперации;
Е. А. Кожевников, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой
экономики и управления в отраслях Гомельского
государственного технического университета
имени П. О. Сухого

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учрежде-
ния образования «Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации». Протокол № 3 от 11 ноября 2009 г.

Менеджмент : практикум для студентов специальности 1-25 01 07
М 50 «Экономика и управление на предприятии». В 3 ч. Ч. 1 / авт.-сост. :
Т. В. Кудрявцева, Н. В. Анисимова, О. В. Гулевич. – Гомель : учре-
ждение образования «Белорусский торгово-экономический универси-
тет потребительской кооперации», 2010. – 48 с.
ISBN 978-985-461-805-0

УДК 65.0
ББК 65.291.21

ISBN 978-985-461-805-0

© Учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет
потребительской кооперации», 2010

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Управленческая деятельность осуществляется менеджерами на различных уровнях: начиная от директора фирмы или президента компании, заканчивая бригадирами или мастерами. Вместе с тем результаты труда зависят от их квалификации и компетентности в вопросах организации деятельности, используемых методов управления, умения эффективно выполнять управленческие функции, управлять персоналом и конфликтами и др. Организация труда руководителя – ключевая технология управления в любом учреждении (от офиса небольшой фирмы до огромной корпорации).

Если ранее было достаточно профессиональных экономических знаний для управления предприятием, учреждением, то в современных условиях требования к руководителю меняются. Профессиональный менеджер должен быть не только хорошим организатором, но и обладать высоким уровнем общей культуры, потенциалом стратегического мышления, предпринимательским чутьем, инновационным стилем управления.

Совершенствование управления производственно-хозяйственными системами, повышение уровня организации и эффективности управленческого труда являются важнейшими задачами менеджеров в настоящее время и гарантируют успех управленческой деятельности в целом.

Значение менеджмента как одной из важнейших сфер деятельности постоянно возрастает в условиях инновационного развития экономики, информатизации и глобализации общества, смены приоритетов в управлении ресурсами организации, усиления мировой конкуренции.

Важность изучения данной дисциплины подтверждается также тем, что менеджмент – это не только искусство, но и наука управления, которая базируется на своих теориях, законах, принципах. Чтобы стать профессиональным управляющим, необходимо сочетание теории и практики.

Целями изучения дисциплины «Менеджмент» являются приобретение теоретических знаний и выработка практических навыков и умений в области управления организацией и ее персоналом, а также в формировании и воспитании таких управленческих кадров для различных организаций, которые бы знали основные принципы и меха-

низмы проектирования организационных структур и процессов, стратегического и антикризисного менеджмента, методы управления персоналом, конфликтами, изменениями.

Изучив курс «Менеджмент», студенты должны знать:

- особенности управленческих отношений в хозяйственных системах;
- функции управления организацией и их основное содержание;
- содержание организационных процессов, организационной культуры и основы управления ими;
- технику индивидуальной и групповой работы менеджера, включая технику принятия управленческих решений.

Студенты должны уметь:

- использовать базовые концепции, принципы и методы управления;
- проектировать организационную структуру;
- применять методики управления организационными процессами на практике;
- использовать технику индивидуальной и групповой работы менеджера, включая технику принятия управленческих решений;
- оценивать эффективность управления.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Количество аудиторных часов			
	всего	в том числе		
		лекции	семинарские занятия	практические занятия
<i>1. Введение в менеджмент</i>	4	2	2	—
<i>2. Организация и управление</i>	36	18	12	6
2.1. Понятие организации	4	2	2	—
2.2. Внешняя и внутренняя среда организации	4	2	2	—
2.3. Менеджмент и менеджеры	4	2	2	—
2.4. Методы менеджмента	12	6	2	4
2.5. Организационная система и система управления	4	2	2	—
2.6. Общие и специфические функции управления	8	4	2	2
<i>3. Эволюция теории управления</i>	14	10	4	—
3.1. Развитие производственных сил и управления	3	2	1	—
3.2. Школы человеческих отношений и поведенческих наук	3	2	1	—
3.3. Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению	3	2	1	—
3.4. Прагматическая школа. Направление социальной ответственности. Многофакторные (синтетические) теории управления	5	4	1	—
Итого	54	30	18	6

ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ, КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ, ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ЗАДАНИЯ

Тема 1. Введение в менеджмент

План

1. Цели и задачи изучения дисциплины «Менеджмент».
2. Менеджмент как наука и практика управления.
3. Роль менеджера в организации.
4. Развитие производительных сил и управления.

Литература: [1], [5], [9–11], [13].

Контрольные вопросы и задания

1. Почему менеджмент является наукой?
2. Менеджмент является самостоятельной или междисциплинарной областью знаний?
3. Какие дисциплины составляют научную теоретическую основу менеджмента?
4. Почему менеджмент является практикой управления?
5. Какие роли выполняет менеджер в организации?
6. Какие основные обязанности менеджеров в организации?
7. Назовите стадии развития производительных сил и управления.
8. Перечислите особенности управления в информационном бизнесе.
9. Что общего между управлением и искусством?
10. Почему необходимо управление?

Темы рефератов

1. Менеджмент – это искусство.
2. Роль научно-технического прогресса в совершенствовании управления.

Задания

Задание 1. Приведите примеры, подтверждающие, что не существует «правильного» способа управления.

Задание 2. Проработайте тест на соответствие собственных индивидуальных способностей человека чертам профессионального менеджера (приложение А). Сделайте выводы.

Задание 3. Сформулируйте основные особенности процесса управления на белорусских предприятиях.

Задание 4. Проведите деловую игру «Алфавит», соблюдая следующие этапы:

1. На каждую данную букву назовите и запишите слова, которые, на Ваш взгляд, относятся к определению «управление предприятием».

2. В каждом столбце рисунка 1 подчеркните три слова, которые, на Ваш взгляд, наиболее характеризуют понятие «управление предприятием».

А Актив Адаптация и др.	Б	В	Г	Д
Е	Ж	З	И	К
Л	М	Н	О	П
Р	С	Т	У Управление Уровень и др.	Ф

Рисунок 1 – Алфавит терминов

3. Из подчеркнутых слов составьте определение «Управление предприятием – это...».

Тема 2. Организация и управление

2.1. Понятие организации

План

1. Понятие организации. Виды организаций.
2. Миссия организации. Основные элементы организации.
3. Связь организации с внешней средой. Организация как открытая и закрытая система.
4. Роль человека и группы в организации.

Л.: [4], [5], [9], [10], [13], [15].

Контрольные вопросы

1. Какие организации называются сложными?
2. По каким признакам можно определить, является организация формальной или неформальной?
3. Как можно заставить «работать» на Вас неформальную организацию?
4. На какие группы подразделяются организации по критерию прибыли?
5. Почему разработка целей является мощным средством координации со стороны руководства?
6. Почему задания разрабатываются и распределяются в соответствии с вертикальным и горизонтальным разделением труда в организации?
7. Что представляют собой «входы» и «выходы» организации?
8. Как определить, что организация результативна и эффективна (приведите конкретные примеры)?

Темы рефератов

1. Преуспевающая компания и составляющие ее успеха.
2. Модели организаций как субъектов управления.
3. Миссия организации – основа ее стратегического развития.

Задания

Задание 1. В таблице 1 представлен список ценностей организации.

Таблица 1 – Список ценностей организации

Классические ценности	Ценности нового типа
1. Дисциплина	1. Достача
2. Чинопочитание	2. Участие в управлении
3. Иерархия	3. Коллективизм
4. Ориентация на задачу	4. Ориентация на потребности
5. Карьера	5. Раскрытие личности
6. Власть	6. Признание
7. Централизация	7. Творческая инициатива
8. Успех	8. Децентрализация
9. Самоотдача	9. Способность идти на компромиссы

Выполните следующее:

1. Укажите несколько хорошо знакомых Вам организаций и определите, какие ценности им характерны.

2. Выберите пять ценностей, определяющих высокий имидж организации.

Задание 2. Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспечивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого существуют следующие требования:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.

2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.

3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.

4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.

5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.

6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые – нейтрализовать.

7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого это непосредственно касается.

8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.

9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.

10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, кто имеет отношение к данной работе.

11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).

12. Если решения принимаются несовместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, Вы согласны? Если с чем-то не согласны, аргументируйте свой ответ.

2. Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?

3. Какую организационную подготовку для совместной работы сотрудников должен провести менеджер, чтобы гарантировать успех?

2.2. Внешняя и внутренняя среда организации

План

1. Менеджмент и внутренняя среда организации.

2. Среда прямого воздействия и ее составляющие.

3. Среда косвенного воздействия и ее характеристики.

4. Международное окружение. Факторы международной среды.

Л.: [5], [9], [10], [13], [15].

Контрольные вопросы и задания

1. Назовите элементы внутренней среды организации.

2. Каковы соотношения между понятиями: цели, задачи и люди?

3. Покажите взаимосвязь между элементами внутренней среды: «структура», «технология», «персонал».

4. Назовите критерии оценки эффективности использования внутренней среды организации.

5. Назовите элементы внешней среды прямого воздействия.

6. Назовите элементы внешней среды косвенного воздействия.

7. Поясните, зачем менеджеру необходимы знания о внешней и внутренней среде организации.

8. В чем состоит взаимодействие организации с внешней средой? Представьте организацию как открытую и закрытую систему.

9. Каких конкретных действий требует от руководителей промышленного предприятия соблюдение принципа устойчивости к воздействиям факторов внешней среды?

10. Какие факторы международного окружения необходимо знать менеджеру при выходе на внешний рынок?

Темы рефератов

1. Анализ внутренней среды организации как основа бизнес-планирования.

2. Современные подходы к оценке внешней среды в зарубежных компаниях.

3. Международное окружение фирмы.

Задания

Задание 1. Укажите, какие из приведенных в таблице 2 факторов внешней среды способствуют, а какие затрудняют развитие организаций, ответ обоснуйте, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.

Таблица 2 – Факторы внешней среды

Факторы	Способствуют развитию организации (+)	Затрудняют развитие организации (–)
1. Природные ресурсы Республики Беларусь		
2. Трудовые ресурсы Республики Беларусь (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
3. Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
4. Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
5. Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых стран к рыночным преобразованиям)		
6. Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
7. Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
8. Состояние правопорядка в стране		
9. Отношения собственности (государственной, коллективной, кооперативной, частной, муниципальной)		

Окончание таблицы 2

Факторы	Способствуют развитию организации (+)	Затрудняют развитие организации (-)
10. Монополизация экономики		
11. Состояние развития конкуренции		
12. Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		
13. Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
14. Инфляция (уровень и динамика)		
15. Налогообложение (уровень и динамика)		
16. Уровень жизни населения (заработная плата, пенсии, пособия, стипендии)		
17. Безработица		
18. Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
19. Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

Задание 2. Белорусское производственное предприятие приступает к выпуску новых видов безалкогольных напитков. Безалкогольные напитки выпускает также иностранная фирма. Чтобы выдержать конкуренцию с фирмой, белорусское предприятие должно иметь свои производственные тайны. Назовите их и объясните, в чем заключается их смысл.

2.3. Менеджмент и менеджеры

План

1. Понятие менеджмента. Менеджмент и управление.
2. Менеджмент как функция, как процесс, как система, как отношения управления.
3. Управляемая и управляющая подсистемы. Субъект и объект управления.
4. Менеджер. Роли менеджера. Навыки менеджера. Требования, предъявляемые к менеджеру.

5. Разделение труда менеджеров.
6. Аппарат управления и его функции.

Л.: [3–5], [8], [11], [13], [15].

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте обобщенное определение понятий «управление» и «менеджмент», выделите главные их характеристики.
2. Какое, на Ваш взгляд, понятие шире: «менеджмент» или «управление»?
3. Что понимается под органом управления, субъектом управления, объектом управления?
4. Что предполагает менеджмент как самостоятельный вид профессиональной деятельности?
5. Что общего между управлением и искусством?
6. Какими качествами должны обладать менеджеры, какие требования предъявляются к ним?
7. Имеются ли различия в требованиях к руководителям разного уровня управления?
8. В чем сложность управления людьми?
9. На чем основывается утверждение о том, что управление является наукой?

Темы рефератов

1. Менеджмент в современных организациях (на примере конкретной отечественной или зарубежной фирмы, организации, совместного предприятия).
2. Менеджер сегодня и в будущем.

Задания

Задание 1. Перечень качеств, которыми должен обладать современный руководитель, включает:

1. Компетентность в избранной сфере бизнеса.
2. Способность эффективно действовать в условиях рынка, детально знать менеджмент, маркетинг, уметь обеспечивать при любых рыночных ситуациях оптимальные хозяйственные результаты.

3. Способность организовывать, координировать, направлять и контролировать деятельность подчиненных.

4. Высокие нравственные качества: честность, правдивость, скромность, высокая требовательность к себе и к другим, развитые чувства долга и ответственности.

5. Единство слова и дела, оперативность и гибкость в работе, умение самостоятельно и своевременно принимать оптимальное решение, добиваться исполнения его подчиненными.

6. Глубокое знание человеческой психологии, способов контактирования с людьми, умение формировать коллектив с высоким творческим потенциалом.

7. Стремление к наиболее рациональному распределению функций между собой и сотрудниками, объективная оценка результатов своей деятельности и сотрудников.

8. Справедливость во взаимоотношениях с подчиненными, умение завоевывать их доверие, создавать в коллективе благоприятный психологический климат.

9. Умение стратегически мыслить, предугадывать тенденции развития рынка, организовывать свою работу и работу сотрудников с учетом перспективы.

10. Постоянное обновление собственных знаний, поддержание их в соответствии с растущими потребностями общества.

11. Забота о повседневных нуждах работников, их здоровье и работоспособности.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Согласны ли Вы с перечнем качеств, которыми должен обладать менеджер?

2. Какими, на Ваш взгляд, дополнительными качествами должен обладать руководитель-управленец?

3. Имеются ли какие-либо специфические требования к менеджеру, действующему в условиях отечественной действительности?

Задание 2. Классика менеджмента содержит примеры емких выражений, кратко характеризующих суть менеджера и его значение для бизнеса. Это, по существу, принципы эффективного менеджмента.

Вот некоторые примеры принципов деятельности американских фирм «Дженерал Моторс» и «ИВМ»:

- «Руководитель не может позволить себе роскошь учиться на ошибках».

• «Вы можете "свалить дурака" в чем угодно, и Вам дадут шанс исправиться. Но если Вы хоть немного схалтурите в том, что касается управления людьми, то Вам конец. Здесь все просто: либо высший уровень работы, либо нам придется расстаться».

• «Успех нашего бизнеса тесно связан с дарованием и преданностью наших менеджеров. Прибыль "течет" туда, где есть мозги».

Выполните следующее:

1. Укажите, согласны ли Вы с приведенными выше высказываниями.

2. Постарайтесь сформулировать собственную оригинальную интерпретацию аналогично вышеперечисленным принципам с учетом практики менеджмента.

2.4. Методы менеджмента

План

1. Понятие, состав, место методов в системе категорий менеджмента.
2. Классификация методов менеджмента.
3. Экономические методы менеджмента, их классификация и характеристика.
4. Инструментарий воздействия экономических методов, их экономические рычаги, нормативы, показатели.
5. Сущность организационно-распорядительных методов, их классификация и особенности воздействия.
6. Организационное воздействие и его формы.
7. Распорядительное воздействие и особенности его применения.
8. Социально-психологические методы управления, их классификация и характеристика.
9. Формирование трудовых коллективов. Социально-психологический климат в коллективе.

Л.: [2], [3], [8], [9], [15].

Контрольные вопросы и задания

1. В чем отличия методов управления от функций и принципов управления?
2. Какие из методов являются методами прямого воздействия, а какие косвенного?
3. Какие экономические методы целесообразно использовать в управлении современной организацией?

4. Назовите экономические рычаги, нормативы, показатели, которые следует учитывать в управлении организацией.
5. Что Вы понимаете под коммерческим и внутрифирменным расчетом?
6. Назовите принципы коммерческого расчета.
7. Какие экономические показатели следует анализировать при оценке конкурентоспособности организации?
8. Дайте характеристику организационно-распорядительным методам управления.
9. Назовите особенности методов административного воздействия.
10. В чем заключается суть самоуправления в организации?
11. Какие документы регламентируют деятельность организации?
12. Назовите формы распорядительного воздействия, используемые в организации.
13. Когда в организации издаются приказы, а когда постановления?
14. Каков порядок разработки и утверждения устава, положения об отделе и должностной инструкции?
15. Из каких разделов состоит положение об отделе?
16. Из каких разделов состоит должностная инструкция?
17. В чем заключается социальная направленность управления в организациях?
18. В каком документе излагаются социальные гарантии работника?
19. Какие психологические характеристики личности следует учитывать при формировании коллектива?
20. С каким типом темперамента следует подбирать сотрудников на вакантные должности коммерческого директора, бухгалтера, маркетолога?

Темы рефератов

1. Цены и механизм ценообразования в управлении организацией. Ценовая политика.
2. Роль руководителя в создании нормального социально-психологического климата в коллективе.

Задания

Задание 1. Разработайте должностную инструкцию экономисту, используя квалификационную характеристику и сборник типовых должностных инструкций (приложение Б).

Задание 2. Подчиненный (коллега) игнорирует Ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что Вы ему указываете.

Укажите, как Вы поступите с этим подчиненным (коллегой) в дальнейшем, используя следующие варианты:

а) разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, примените обычные административные меры наказания;

б) в интересах дела постараетесь вызвать его на откровенный разговор, попытаетесь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт;

в) обратитесь к коллективу: пусть обратит внимание на неправильное поведение коллеги и применит меры общественного воздействия;

г) попытаетесь разобраться в том, не делаете ли Вы сами ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным (коллегой), а потом уже решите, как поступить в дальнейшем.

Задание 3. Вас недавно назначили руководителем трудового коллектива, в котором Вы несколько лет были рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частого опоздания на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет Вас.

Укажите, как Вы начнете беседу при встрече, используя следующие варианты:

а) независимо от своего опоздания, сразу же потребуете от сотрудника объяснений об опозданиях на работу;

б) извинитесь перед ним и начнете беседу;

в) поздороваетесь, объясните причину своего опоздания и спросите его: «Как Вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и Вы?»;

г) отмените беседу и перенесете ее на другое время.

Задание 4. Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из Ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травмы. Виновник звонит Вам домой по телефону и спрашивает, что же им теперь делать.

Укажите, как Вы ответите на звонок, используя следующие варианты:

а) «Действуйте согласно инструкции. Прочитайте ее, она лежит у меня на столе, и сделайте все, что требуется»;

б) «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть едет к дежурной медсестре. Завтра разберемся»;

в) «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь»;

г) «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, вызовите врача».

Задание 5. Вы недавно начали работать начальником современного цеха (отдела) в крупной промышленной организации, придя на эту должность из другой организации. Еще не все знают Вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, Вы видите трех рабочих (работников) Вашего цеха (отдела), которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на Вас внимания. Возвращаясь через 20 мин, Вы видите ту же картину.

Укажите, как Вы себя поведете в этой ситуации, используя следующие варианты:

а) остановитесь, дадите понять рабочим (работникам), что Вы новый начальник цеха (отдела); вскользь заметите, что беседа их затянулась, и пора бы браться за дело;

б) спросите, кто их непосредственный начальник; вызовите его к себе в кабинет;

в) сначала поинтересуетесь, о чем идет разговор; затем представитесь и спросите, нет ли у них каких претензий к администрации; после этого предложите пройти в цех (отдел) на рабочее место;

г) прежде всего представитесь, поинтересуетесь, как обстоят дела в их бригаде (бюро), как загружены работой, что мешает работать; возьмете этих рабочих (работников) на заметку.

Задание 6. Укажите, может ли компания получать прибыль и испытывать недостаток денежных средств.

Для этого существует несколько причин:

- Компания продает товар с отсрочкой, так что ей нужно расплачиваться с поставщиками до получения денег с клиентов. Тем самым запас денежных средств может быть под угрозой.

- Компания работала со старым оборудованием и амортизационные отчисления были низкими. Замена оборудования также может вызвать нехватку денежных средств.

- Компания выплатила заем, на что ушли все имеющиеся денежные средства.

- Компания не имеет достаточного оборотного капитала для финансирования своих операций, особенно в период высокого спроса на него.
- Компания не удержала достаточно средств для оплаты прошлогодних налогов.

Задание 7. Расходы организации выходят из-под контроля. В Ваши обязанности входит их контроль. Укажите, как можно сэкономить на расходах.

Подумайте об изменениях суммы и структуры расходов и об эффекте отдачи от них в разных сферах компании, особенно в производстве и кадрах, а именно:

- Перейдите от найма штатных сотрудников к привлечению совместителей.
- Уменьшите площади, сдайте освободившиеся помещения в аренду по выгодной цене.
- Проверьте эффективность работы во всех звеньях процесса: не занимают ли они слишком много места, не потребляют ли слишком много энергии.
- Если работа циклическая, возможно, следует пригласить временных работников на короткие периоды.
- Используйте субподрядные работы. Можно сэкономить, передав часть работы специальным фирмам, вместо того, чтобы заменять собственное износившееся оборудование.
- Попробуйте ввести новые технологии. Но имейте в виду, что это вряд ли принесет экономию в скором времени.

2.5. Организационная система и система управления

План

1. Характеристика организационной системы по типам организационного воздействия.
2. Система управления организацией и ее основные подсистемы.
3. Общие принципы развития системы управления.
4. Управление по целям, его преимущества и недостатки.
5. Стратегическое, тактическое, оперативное управление.

Л.: [5], [8], [9], [11], [13].

Контрольные вопросы и задания

1. Как определяется функция организации? Какие стадии включает процесс организации?
2. Дайте определение организационной структуры управления. Какие виды связей существуют между элементами структуры управления?
3. Дайте определение элемента структуры управления и форм, в которых он может быть представлен.
4. Назовите основные типы организационных структур, наиболее широко используемые в настоящее время?
5. Какие принципы построения структур управления механистического и органического типов?
6. Какие виды планов используются в управлении организацией?
7. Какие основные положения концепции управления по целям?
8. Какие преимущества имеет организация, используя концепцию управления по целям?
9. Почему в новых условиях хозяйствования организации придают большое значение стратегическому планированию?
10. Какие четыре стратегические альтернативы имеются в распоряжении организации?
11. Какие факторы оказывают влияние на стратегический выбор, осуществляемый руководством?
12. Назовите особенности программно-целевого подхода к управлению.

Темы рефератов

1. Система планов развития организации, показатели, используемые в стратегическом и оперативном планировании.
2. История возникновения и развития «управления по целям» и его использование в управлении.
3. Организационные структуры японских межнациональных корпораций.

Задания

Задание 1. Процесс стратегического планирования на предприятии может включать следующие элементы, представленные на рисунке 2.



Рисунок 2 – Схема процесса стратегического планирования

Необходимо, используя эти элементы, построить схему процесса планирования:

1. Постарайтесь правильно определить последовательность действий («дорожку шагов») менеджера при формировании стратегического плана.

2. Проанализируйте возможные этапы стратегического планирования.

3. Оцените, какие элементы стратегического планирования имеют, по Вашему мнению, ключевое значение.

Задание 2. В таблице 3 приведены основные факторы, определяющие организационную структуру управления торговой организацией. В форме тезисов укажите основные направления влияния данных факторов на организационную структуру управления.

Таблица 3 – **Основные факторы, определяющие организационную структуру управления**

Основные факторы	Направления влияния факторов
Размер торговой организации	
Стратегия, реализуемая торговой организацией	
Динамизм внешней среды организации	
Динамизм внутренней среды организации	
Географическое размещение торговой организации и ее филиалов	
Широта и глубина ассортимента реализуемых товаров	
Торгово-технологический процесс	
Уровень квалификации руководителей и персонала и их отношение к работе	
Ресурсы	

2.6. Общие и специфические функции управления

План

1. Общие функции управления организацией, их классификация, состав и характеристика.
2. Специальные функции управления.
3. Взаимосвязь функций управления организацией. Управленческий цикл.

Л.: [2], [3], [5], [8], [13], [15].

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение функции управления. Какое место занимают функции управления в системе управленческих категорий?
2. Что лежит в основе разделения функций на общие и конкретные? Дайте их краткую характеристику.
3. На какие три вопроса дает ответ выполнение функции планирования? Опишите этапы планирования.
4. Какие виды планов используются в управлении организацией?
5. Как изменились роль и содержание функции планирования в условиях перехода отечественных организаций к рыночным отношениям?

6. Почему миссия организации является основой ее существования? Как организация выбирает свою миссию?

7. Какая существует связь между миссией организации и общей целью организации?

8. В чем состоит отличие цели и задачи организации?

9. Какие критерии классификации целей организации чаще всего применяются на практике и почему?

10. Какая связь существует между планированием и структурой организаций в целом?

11. Почему делегирование имеет фундаментальное значение для управления?

12. При эффективном управлении задачи, ответственность и полномочия тесно связаны друг с другом. Что произойдет, если один из этих элементов будет исключен или заменен?

13. Какие факторы определяют, являются ли полномочия линейными или штабными?

14. Каковы последствия утверждения «Больше ответственности перекладывать не на кого» для руководителей низшего, среднего, высшего звена?

15. Если один из сотрудников Вашей фирмы превышает свои полномочия, что Вы, эффективный менеджер, сделаете для исправления ситуации?

16. Дайте определение элемента структуры управления и форм, в которых он может быть представлен.

17. Какие характеристики позволяют установить степень децентрализации?

18. В чем состоит преимущество централизованных и децентрализованных структур?

19. Можно ли вместо термина «механистические структуры» употребить термин «бюрократические структуры»?

20. Можно ли понять общий смысл характеристик «механистическая структура» и «органическая структура» по их названию?

21. В каких документах отражается ответственность и полномочия работника?

22. Какой тип структуры подходит для стабильной внешней среды, а какой для изменяющейся, почему?

23. Какие факторы влияют на выбор организационных структур?

24. Каковы направления совершенствования организационных структур современного менеджмента?

25. Дайте определение мотивации.

26. В чем разница между внешним и внутренним вознаграждениями?
27. Есть ли отличия в мотивах работников коммерческих и некоммерческих организаций?
28. Как взаимосвязаны функция планирования и функция контроля в менеджменте?
29. Какова роль контроля в управлении?
30. Каковы основные типы контроля с точки зрения времени, их осуществления по отношению к выполненной работе?
31. Что такое контроль с использованием обратной связи?
32. На какие этапы распадается процесс контроля?
33. Почему менеджер должен учитывать поведенческие аспекты контроля? Охарактеризуйте их.
34. В чем состоят отличительные характеристики стандартов, применяемых для контроля?
35. Назовите нормативы, используемые в процессе контроля деятельности организации.
36. Почему столь важно допустить масштаб допустимых отклонений?
37. Каковы критерии эффективности контроля?

Темы рефератов

1. Функции менеджмента на различных уровнях управления и их особенности.
2. Опыт делегирования полномочий в зарубежных фирмах.
3. Мотивация в преуспевающей фирме.
4. Потребности и вознаграждения в современном мире.
5. Система контролирующих органов в Республике Беларусь.
6. Управленческий контроль, его формы и средства реализации.

Задания

Задание 1. Сформулируйте основные различия стратегического и оперативного планирования. Результаты запишите по форме таблицы 4.

Таблица 4 – Особенности планирования

Аспекты планирования	Виды планирования	
	Оперативное	Стратегическое
Объект рассмотрения		
Цели		
Параметры, задаваемые в плане		
Инструменты		

Задание 2. Решение социальных проблем фирмы осуществляется на основании перспективного плана. Планирование социального развития – это составление планов не только для коллектива в целом, но и для отдельных работников. Индивидуальный план называется картой социально-профессионального роста, или карьерограммой. Это своеобразный договор, заключаемый работником и администрацией о перспективах его жизнедеятельности на предприятии.

Карьерограмма состоит из нескольких разделов. В первом разделе в хронологическом порядке отмечаются события, этапы роста (развития) работника. К событиям относятся изменения в квалификации, должности, условиях труда, его оплате, в благах, распределяемых на предприятии. Диапазон событий, значимых для человека и вызывающих у него необходимость роста, достаточно широк.

Второй раздел включает требования, которые должны выполнить работники в процессе своего развития. Какое, например, образование (квалификацию) нужно приобрести, чтобы продвинуться по службе, какие виды работы осуществить, чтобы получить дополнительное поощрение и т. п. Третий раздел карьерограммы содержит перечень обязательств администрации по отношению к работнику, претворение которых в жизнь способствует его профессиональному росту. В четвертом разделе отмечаются меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение работником требований к нему, а администрацией – ее обязательств.

Попробуйте составить проект своей карьерограммы, который Вы хотели бы представить руководству фирмы, учитывая современные возможности предпринимательства в Республике Беларусь.

Задание 3. Для реализации планов предприятия, фирмы, организации каждый из работников должен выполнить конкретные задачи, вытекающие из целей организации. В связи с этим руководство, прежде всего, обязано найти эффективный способ сочетания особенностей поставленных задач и черт характеров решающих их людей. Постановка целей и разработка соответствующих политики, стратегии, процедур и правил способствуют оптимальному решению задач. Существенную роль здесь также играют мотивация и контроль. Все это обеспечивается путем делегирования полномочий, повышения ответственности исполнителей и выполнения организационных полномочий.

Делегирование означает передачу задач и полномочий, которыми обладает руководитель, другому лицу с учетом его возможностей. Руководитель не может (и не должен) один выполнить все функции организации. Если задача не делегирована другому человеку, руково-

датель вынужден выполнять их сам. Однако его время и способности ограничены. Поэтому сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими».

Для того, чтобы эффективно осуществлять делегирование, необходимо понять связь ответственности и организационных полномочий.

Ответственность означает обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за удовлетворительные результаты их решения.

Организационные полномочия представляют собой право использовать ресурсы предприятия, направлять усилия его сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, но необходимо учитывать личные и деловые качества человека, занимающего ее в данный момент.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Если Вы – менеджер, то какие из своих задач и полномочий Вы могли бы, по Вашему мнению, делегировать подчиненным?

2. Какую систему контроля за выполнением задачи Вы бы выбрали?

3. Если Вы делегировали часть своих полномочий, то вправе ли Вы снять с себя за них ответственность полностью?

4. Какие свои задачи и полномочия Вы никогда никому делегировать не будете?

Задание 4. Определите норму управляемости (число работников, подчиненных одному руководителю) для начальника цеха (4-й ступени управления), используя следующую формулу:

$$\frac{1}{H_n^m} = \frac{1}{H_1} \cdot \frac{1}{H_2} \cdot \dots \cdot \frac{1}{H_n},$$

где H_n^m – норма управляемости степени управления (m) для руководителя (n);

$\frac{1}{H_n^m}$ – норма управляемости;

$H_{1, 2, \dots}$ – норма управляемости первого, второго и т.д. руководителя по ступеням управления.

Известно, что норма управляемости для мастера (1-я ступень) – 25 рабочих, для старшего мастера (2-я ступень) – 5 мастеров, для начальника участка (3-я ступень) – 3 старших сменных мастера, для начальника цеха (4-я ступень) – 5 начальников участков.

Задание 5. Рассмотрите конкретную ситуацию «Мотивирование работников мясокомбината» и ответьте на вопросы (приложение В).

Задание 6. Проанализируйте данные, представленные в таблице 5. Какие выводы можно сделать о значимости дополнительных выплат для известного Вам белорусского предприятия?

Таблица 5 – **Значимость дополнительных выплат для работников предприятий**

Дополнительные выплаты	Значимость, %
Медицинское страхование	89
Пенсии	37
Оплачиваемые отпуска	31
Оплата временной нетрудоспособности	30
Услуги стоматолога	28
Программа участия в прибылях	24

Задание 7. Магазин «Колос» районного потребительского общества занимался продажей мучных и хлебобулочных изделий. В магазине 3 апреля текущего года была проведена внеплановая проверка областной налоговой инспекцией. По результатам проверки были выявлены следующие нарушения:

1. Несоответствие фактического наличия товара ассортиментному перечню.
2. В финансовых документах по приему товара были грубые нарушения.
3. Бухгалтерская отчетность велась неверно.

Данные нарушения не были установлены при проверке в магазине, проводимой ревизионной комиссией районного потребительского общества за две недели до этого.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Кто несет ответственность за сложившуюся ситуацию?
2. Каковы основные этапы контроля?
3. Какой вид контроля имеет место в данной ситуации?
4. Соблюдены ли принципы контроля при проверке, проводимой ревизионной комиссией?

Задание 8. Василий Петрович Воронцов является директором предприятия «Колорит». Предприятие занимается производством и реализацией красок, лаков, эмалей для автомобилей. Предприятие занимает ведущее место на рынке Республики Беларусь. Имеет свои филиалы во всех областных центрах, а также в Москве, Санкт-Петербурге, Риге, Киеве.

В феврале утвердили основные показатели деятельности предприятия на следующий квартал. Была проанализирована ситуация на внешнем рынке и предложено запустить линию по производству новой сверхустойчивой краски «Агат» для удержания своих конкурентных позиций. Производство решили наладить на головном предприятии в г. Минске.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Какой вид контроля имеет место в данной ситуации?
2. Какие этапы контроля не были выполнены в данной ситуации?
3. Кто несет ответственность за сложившуюся ситуацию?
4. Что должно было предпринять правление (дирекция) предприятия во избежание сложившейся ситуации?

Задание 9. В настоящее время особое значение имеет контроль за выполнением планов предприятия. Его цель – убедиться в достижении намеченных результатов (запланированных показателей). Контроль осуществляется высшим руководством и руководством среднего звена фирмы. При необходимости принимаются решения по исправлению положения. Процесс контроля за выполнением планов включает следующие этапы, представленные на рисунке 3.

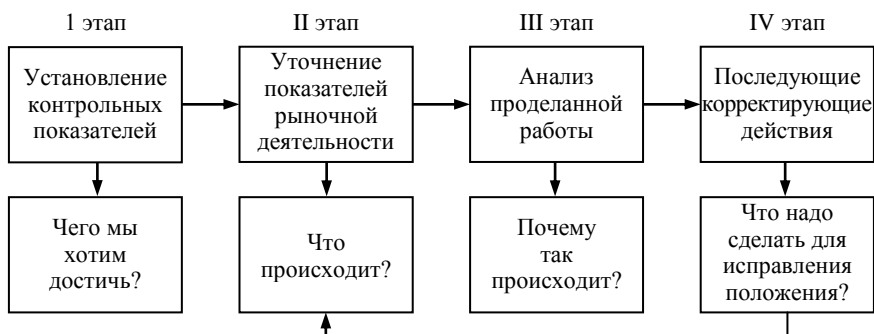


Рисунок 3 – Этапы процесса контроля

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Каковы, по Вашему мнению, роль контроля, его совершенствование в бизнесе?
2. Какие особенности в организации контроля за деятельностью предприятия в целом и за деятельностью его составных звеньев характерны для российской практики?
3. Какие этапы и элементы контроля, по Вашему мнению, имеют особое значение для обеспечения высокого конечного хозяйственного результата работы фирмы?

Тема 3. Эволюция теории управления

3.1. Развитие производственных сил и управления

План

1. Научная и административная школы. Основные теории и концепции.
2. Вклад научной школы в современную теорию управления.
3. Вклад административной школы в современную теорию управления.

Л.: [1], [5], [7], [9], [13], [14].

Контрольные вопросы и задания

1. Классическая школа менеджмента начинается с теории Ф. Тейлора, в которой он называл ее школой научного управления. Объясните такое определение.
2. В теории научного управления в 20-е и 30-е гг. XX в. широко развиваются идеи научной организации труда. С какими именами, помимо Ф. Тейлора, они связаны и как соотносятся с понятием «рациональное управление»?
3. Какие положения школы научного менеджмента до сих пор используются при управлении организацией?
4. В чем отличия административной школы управления от научной?

Темы рефератов

1. Вклад Ф. Тейлора в развитие теории и практики менеджмента.
2. Использование принципов менеджмента, разработанных А. Файо-лем в современном управлении.

Задания

Задание 1. В таблице 6 приведены основные принципы управления, сформированные А. Файолем. Покажите, каким образом данные принципы могут использоваться в практике управления организациями торговли.

Таблица 6 – Основные принципы управления

Принципы управления	Краткое толкование принципа
Разделение труда	
Власть и ответственность	
Дисциплина	
Единоначалие	
Единство руководства	
Подчинение частных интересов общим	
Вознаграждение персонала	
Централизация	
Скалярная цепь	
Порядок	
Справедливость	
Стабильность рабочего места для персонала	
Инициатива	
Корпоративный труд	

Задание 2. Основатель классической административной школы управления А. Файоль в 1916 г. в книге «Общее и промышленное управление» сформулировал 14 принципов менеджмента. В их числе принципы стабильности персонала, централизации, скалярной цепи.

Определите, в чем сущность данных принципов. Укажите, каково их значение для современной практики управления.

Задание 3. Объясните, в чем состоит сущность и отличие административного и нормативного подходов к управлению предприятием.

3.2. Школы человеческих отношений и поведенческих наук

План

1. Основные теории и концепции школы «человеческих отношений».
2. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
3. Вклад школ «человеческих отношений» и «поведенческих наук» в современную теорию управления.

Л.: [1], [5], [7], [9], [13], [14].

Контрольные вопросы

1. Назовите основных представителей школы «человеческих отношений».
2. Назовите основных представителей школы «поведенческих наук».
3. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
4. Сравните модели мотивации А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Герцберга. Какие отличия в этих теориях?
5. Опишите модель мотивации Портера-Лоулера. Какие выводы можно сделать для использования в практике управления?
6. Опишите ситуации, в которых сегодня можно эффективно использовать мотивацию типа «кнута и пряника». Насколько эффективна эта теория в настоящее время?
7. МакКлелланд описал поведение людей, используя потребности трех видов: власти, успеха, принадлежности. Какую роль играют эти потребности в его теории мотивации?
8. Какие выводы можно сделать из теории справедливости для использования в практике управления?
9. Какую роль в содержательных и процессуальных теориях мотивации играет денежное вознаграждение?

Темы рефератов

1. Особенности применения модели мотивации А. Маслоу в современных условиях.

Задание 1. Три школы (научного управления, человеческих отношений и поведенческих наук) заложили основу современного менеджмента. Правильно ли, по Вашему мнению, это утверждение? Составьте для доказательства Вашего ответа сравнительную таблицу положительных сторон и недостатков теорий этих школ (таблица 7).

Таблица 7 – Характеристика научных школ менеджмента

Научная школа	Положительные достижения	Недостатки теории
---------------	--------------------------	-------------------

3.3. Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению

План

1. Содержание и этапы развития процессного подхода.
2. Сущность системного подхода.
3. Концепция ситуационного управления.

Л.: [1], [5], [7], [9], [13], [14].

Контрольные вопросы

1. Что общего между процессным, системным и ситуационным подходами и чем они различаются?
2. Какими параметрами характеризуется организация как открытая система?
3. Каковы главные характеристики процессного подхода к управлению?

Темы рефератов

1. Ситуационный подход к управлению современной организацией.

Задания

Задание 1. Прочитайте в приложении Г отрывок из книги Дэвида Мерсера «IBM. Управление в самой преуспевающей корпорации в мире. Принципы I» и ответьте на следующие вопросы:

1. О какой корпорации идет речь?
2. Какую роль играют, по мнению автора книги, «Принципы I» в менеджменте этой корпорации?

3. Назовите два-три необычных принципа. Согласны ли Вы с их оценкой, данной автором?

Задание 2. В настоящее время в Республике Беларусь все больше внимания уделяется развитию профессионального и творческого потенциалов работников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество продукции, работу и судьбу фирмы в целом. Службы управления человеческими ресурсами руководствуются следующими принципами:

- подчеркивать уважение к индивидуальности и ценности каждого человека путем поощрения высокой производительности труда;
- поддерживать доверительные отношения и уважение работников друг к другу;
- нести ответственность за обучение и повышение профессионализма персонала;
- поощрять инициативу каждого, одновременно поддерживать свободную творческую деятельность;
- стимулировать принятие на себя ответственности в сложных ситуациях;
- предоставлять каждому работнику возможности для реализации его индивидуальных способностей;
- лучше расставлять кадры;
- повышать ответственность за развитие трудового потенциала персонала;
- обеспечивать справедливую оплату труда;
- оценивать результаты работы по достижению поставленных целей.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Какие еще принципы управления персоналом могли бы сыграть серьезную роль?

2. Соответствуют ли упомянутые принципы особенностям отечественного менталитета, специфике, историческим чертам славянского человека?

3.4. Прагматическая школа. Направление социальной ответственности. Многофакторные (синтетические) теории управления

План

1. Разработки прагматической школы.
2. Концепция социальной ответственности бизнеса. Корпоративная социальная ответственность.

3. Многофакторные (синтетические) теории управления: теория «7 S», теория «Z», концепция сбалансированной оценочной ведомости и др.

Л.: [1], [5], [7], [9], [13], [14].

Контрольные вопросы

1. Выделите наиболее существенные моменты в новой парадигме управления в переходный период.

2. В чем Вы видите главные отличия и сходство между современной системой взглядов на управление за рубежом и в нашей стране?

3. Какие принципиально важные положения научных школ используются в современном менеджменте?

Темы рефератов

1. Современная система взглядов на управление за рубежом.

2. Старая и новая системы взглядов на управление предприятиями и организациями в Республике Беларусь и Российской Федерации.

Задания

Задание 1. Социальная ориентация бизнеса в Японии – важная составная часть национального стиля менеджмента. Известное выражение: «Процветающая фирма – богатое общество» подтверждается впечатляющими успехами японской экономики и высоким уровнем жизни населения.

Из предложенных далее произвольно расположенных формулировок, отражающих стратегию японской фирмы «Орион» и методы ее реализации, составьте логически построенный алгоритм, характеризующий социально ориентированный менеджмент этой фирмы:

- доходы от покупателя – источник инвестиций в научно-исследовательские и опытно-промышленные работы и оборудование;
- часть прибыли направляется на социальные нужды и благотворительность;
- поставщик получает хорошего покупателя;
- главная цель компании – ее развитие;
- часть прибыли в виде налога пойдет на пользу общества;
- компания получает уважение в местном обществе;
- производство товаров станет лучшего качества и по более низким ценам;

- часть прибыли пойдет на дополнительные выплаты сотрудникам;
- развитие фирмы ведет к увеличению занятости населения;
- покупатель получает надежного поставщика.

Задание 2. История менеджмента хранит имена выдающихся менеджеров. Эти люди, обладая незаурядными способностями, талантом и энергией добивались значительных результатов в организации компаний и управлении ими.

Одним из таких менеджеров является Ли Якокка. Руководя автомобилестроительной компанией «Форд», он во многом способствовал ее процветанию, однако в итоге был безосновательно уволен владельцем этого предприятия Генри Фордом, который завидовал авторитету Ли Якокки и не мог терпеть рядом с собой такую сильную личность.

Ли Якокка болезненно переживал свое увольнение и лишь через некоторое время, успокоившись, принял предложение руководства компании «Крайслер» возглавить ее.

Между тем финансово-экономическое положение этой компании было катастрофическим. «Крайслер» по всем статьям уступал своим основным конкурентам на автомобильном рынке США: фирмам «Дженерал Моторс» и «Форд».

Обладая богатым опытом, незаурядными способностями, энергией и другими присущими современному менеджеру качествами, Ли Якокка принялся за, казалось бы, безнадежное дело.

Были проведены мероприятия по совершенствованию системы управления производством, поиску необходимых финансовых средств, усилению взаимодействия сбытовых служб компании с производственными подразделениями, ужесточен контроль за работой.

Ли Якокка установил себе символическую заработную плату в 1 долл. США вплоть до стабилизации положения компании, которое в итоге через несколько месяцев действительно выправилось и «Крайслер» вновь заняла свое прочное место на автомобильном рынке.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. В чем Вы видите заслугу Ли Якокка как менеджера в стабилизации положения компании «Крайслер»?

2. Как можно оценить действия Ли Якокки по установлению себе символического уровня оплаты труда:

- красивый жест;
- недостаточно продуманное решение;
- хорошо просчитанный шаг менеджера?

Аргументируйте свои ответы.

Задание 3. Перечислите крупные компании и мероприятия советского и постсоветского периодов, при проведении которых игнорировался или недостаточно учитывался принцип соответствия способов и средств воздействия закономерностям, присущим объекту управления. Прокомментируйте свои выводы.

Задание 4. В последние годы на Западе сформировалась система взглядов на управление, опирающаяся на ряд принципов. Среди них: участие менеджеров в работе групп на всех этапах как условие согласованности работы, этика бизнеса, коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и вертикали. Поясните, каково содержание данных принципов управления.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Виханский, О. С.** Менеджмент : учеб. / А. И. Наумов, О. С. Виханский. – М. : Экономист, 2004. – 528 с.
2. **Менеджмент** : пособие / Л. К. Климович [и др.]. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2009. – 258 с.
3. **Кудрявцева, Т. В.** Менеджмент : курс лекций / Т. В. Кудрявцева, Е. А. Левченко, Н. В. Анисимова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2007. – 184 с.
4. **Поршнев, А. Г.** Управление организацией / А. Г. Поршнев, З. П. Румянцева, Н. А. Саломатин ; под общ. ред. А. Г. Поршнева. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 669 с.
5. **Тележников, В. И.** Менеджмент : учеб. пособие / В. И. Тележников ; под ред. Н. П. Беляцкого. – Минск : БГЭУ, 2008 – 509 с.

Дополнительная литература

6. **Беляцкий, Н. П.** Управление персоналом : учеб. / Н. П. Беляцкий. – Минск : Современ. шк., 2008. – 448 с.
7. **Валовой, В. Д.** История менеджмента : учеб. пособие / В. Д. Валовой. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 300 с.
8. **Гончаров, В. И.** Менеджмент : учеб. пособие для вузов / В. И. Гончаров. – Минск : Мисанта, 2003. – 624 с.
9. **Кабушкин, Н. И.** Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов / Н. И. Кабушкин. – М. : Новое знание, 2006. – 336 с.
10. **Климович, Л. К.** Основы менеджмента : учеб. пособие / Л. К. Климович. – Минск : РИПО, 2008. – 288 с.
11. **Кноринг, В. И.** Искусство управления : учеб. / В. И. Кноринг. – М. : ИНФРА-М, 2005.
12. **Левченко, Е. А.** Стратегический менеджмент : курс лекций / Е. А. Левченко, О. В. Ежель. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2007. – 172 с.
13. **Мескон, М.** Основы менеджмента : [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 2004. – 800 с.
14. **Уткин, Э. А.** История менеджмента / Э. А. Уткин. – М. : Тандем : ЭКСМО, 1997. – 224 с.
15. **Феденя, А. К.** Основы менеджмента : учеб. пособие для вузов / А. К. Феденя. – Минск : Бестпринт, 2003. – 324 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Тест

на соответствие индивидуальных способностей человека основным чертам профессии менеджера

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Есть ли у Вас желание начать собственное дело, т. е. стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, и «вкалывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями, и т. д.?

2. Располагаете ли Вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

3. Согласны ли Вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но и выигрыш, возможно, будет большой?

4. Откажетесь ли Вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?

5. Любите ли Вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?

6. Способны ли Вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?

7. Желаете ли Вы испытать себя в рискованных ситуациях?

8. Способны ли Вы принять пари на сумму, которой Вы в данный момент не располагаете?

9. Откажитесь ли Вы от мало привлекательной работы, если нет гарантий, что будет другая, лучше оплачиваемая?

10. Будете ли Вы предлагать новые идеи, если реакция на них Вашего руководителя неопределенна?

11. Независимый ли у Вас характер?

12. Располагаете ли Вы большим запасом жизненной энергии?

13. Любите ли Вы острые ощущения, события, которые «шекочут» нервы?

14. Пойдете ли Вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?

15. Если бы Вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы Вы самые крупные ставки?

16. Опасаетесь ли Вы крутых жизненных поворотов?

После ответов на данные вопросы, подсчитайте, сколько у Вас получилось положительных ответов. Если общее количество ответов «да» составляет 13 и более, значит Вы можете попытать силы в предпринимательстве.

**Квалификационная характеристика специалиста.
Специальность «Экономика и управление на предприятии»**

1. Направления деятельности специалиста

Специалист после адаптации должен быть подготовлен для организационной, производственной, планово-экономической, инвестиционно-проектной, мотивационно-контрольной, научно-исследовательской и преподавательской деятельности и области экономики и управления предприятием.

Специалист предназначен, главным образом, для работы на предприятиях различных отраслей с различными формами собственности: энергетики, машиностроения, приборостроения, транспорта, радиоэлектронной промышленности, связи, химической промышленности, полиграфической промышленности, лесного комплекса, предприятиях сферы производства товаров и услуг, строительства, строительных материалов, агропромышленного комплекса, потребительской кооперации, а также природопользования, экономической информатики, предпринимательской деятельности на предприятиях, правового обеспечения предпринимательской деятельности, управления в сфере рекламы и информационной деятельности.

2. Общие требования к специалисту

Специалист должен иметь высокий уровень гуманитарных, социальных, общенаучных, общепрофессиональных и специальных знаний, чтобы после присвоения ему соответствующей квалификации при накоплении практических навыков успешно осуществлять активную профессиональную деятельность.

Имея фундаментальную научную и практическую подготовку, специалист должен уметь самостоятельно принимать профессиональные решения с учетом их социальных и экологических последствий, непрерывно пополнять свои знания, анализировать исторические и современные проблемы экономической и социальной жизни общества, знать место и роль в ней своей профессиональной деятельности, проблемы и тенденции устойчивого развития.

Специалист должен владеть государственными языками (белорусским, русским) в объеме, необходимом для исполнения своих служебных обязанностей, уметь использовать в профессиональной деятельности как минимум один из иностранных языков, знать основы мировой и отечественной культуры, иметь потребность в постоянном, профессиональном, культурном и физическом самосовершенствовании.

3. Требования к знаниям специалиста

Специалист с квалификацией экономист-менеджер должен знать:

- основы гуманитарных и социальных дисциплин, включая историю Беларуси, философию, культурологию, экономическую теорию, социологию, политологию, основы права, основы психологии и педагогики, этику, белорусский язык, один из иностранных языков на уровне базовой подготовки, физическую культуру, логику, эстетику, религиоведение, права человека, хозяйственное право;

- общенаучные и общепрофессиональные дисциплины, создающие фундамент теоретических знаний в смежных областях, включая высшую математику, основы информатики и вычислительной техники, технологии организации, хранения и обработки данных, производственные технологии, защиту населения и хозяйственных объектов в чрезвычайных ситуациях и радиационную безопасность, статистику, компьютерные информационные технологии, основы маркетинга и основы менеджмента, историю экономических учений, экономическую социологию, ценообразование, микроэкономику, макроэкономику, охрану труда, мировую экономику, прогнозирование и планирование в экономике, основы экологии и экономику природопользования, экономико-математические методы и модели, деньги, кредит, банки, международное право;

- специальные дисциплины, создающие теоретическую базу и практические навыки по специальности, в том числе экономику предприятий отрасли, менеджмент, организацию производства в отрасли, организацию труда, управление персоналом, маркетинг, бухгалтерский учет, анализ и аудит, бухгалтерский учет, анализ и аудит на предприятии отрасли, анализ хозяйственной деятельности, государственные финансы, финансы предприятия отрасли, внешнеэкономическую деятельность, инвестиционное проектирование, стратегический менеджмент, статистику предприятий отрасли, основы энергосбережения;

- дисциплины специализаций, создающие углубленную базу знаний по соответствующей специализации.

4. Требования к умениям специалиста

Специалист с квалификацией экономист-менеджер должен уметь:

- формировать эффективную рабочую группу;
- управлять людьми в подразделении;
- выполнять экономические расчеты по обоснованию управленческих решений;

- осуществлять системный анализ деятельности предприятия и его подразделений;
- исследовать тенденции развития предприятия и осуществлять опережающий контроль его деятельности;
- проводить исследования рынка, разрабатывать рыночные стратегии, включая выбор каналов сбыта и методы в продаже, а также оценку конкурентов;
- проводить прикладные социологические исследования на предприятии;
- разрабатывать экономическую и кадровую политику предприятия;
- проводить экономический и управленческий анализ производственной ситуации;
- самостоятельно выполнять работу по подготовке и принятию управленческих решений в условиях риска, быть лидером нововведений;
- использовать методы индивидуальной и групповой работы менеджера.

Мотивирование работников мясокомбината

Когда П. Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия (мясокомбината), оно находилось в хорошем финансовом положении. Мясокомбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области, объем этих продаж увеличился на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако П. Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания качеству выполнения работы. Они путали упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продукцию средствами для чистки рабочих мест.

Для того, чтобы повысить мотивированность и обязательства работников мясокомбината, П. Романов и другие руководители посчитали внести в управление предприятия систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате сами работники, ответственные за определенный участок производства продукции, проверяли его качество «на вкус». Все это вскоре побудило работников к производству более качественной продукции. Работников стало интересовать, во сколько продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна бригада даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также провести исследование универсамов, различных мясных киосков с целью выяснения того, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а в последствии и за его улучшение в производственном процессе. В итоге это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку на самом предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Директор П. Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делится каждые 6 месяцев между работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Работники оценивались по их вкладу в групповую работу; по тому, как они взаимодействуют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновления. Многие, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Директор П. Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина в руководстве.
2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что Вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.
3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждений.
4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.
5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.
6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто Вы такой и что представляет Ваша работа. Ваша работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Для выполнения этого задания ответьте на следующие вопросы:

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика П. Романова удовлетворяет потребностям из теории мотивации А. Маслоу?

2. Как объясняется успех политики использования мотивационной теории ожидания?

3. Желали бы Вы работать на данном мясокомбинате? Обоснуйте Ваш ответ.

4. Концентрировал ли П. Романов внимание на факторах «здоровья» или мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

5. Как можно охарактеризовать существующую на комбинате систему вознаграждения?

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Принципы I (IBM)

IBM – корпорация, очень непохожая (внешне и внутренне) на большинство других западных компаний. IBM бросила вызов многим привычным теориям «правильного» менеджмента и сумела долгое время добиваться огромных успехов.

Секрет успеха этой компании видится в применении ею своей собственной модели управления. Эта модель включает 20 принципов: 10 основных принципов и 10 принципов, свойственных исключительно IBM. Весь комплекс принципов получил название «Принципы I» по первой букве названия корпорации IBM.

К основным относятся следующие принципы:

1. Глубокая убежденность в необходимости общих подходов к пониманию этических ценностей.

2. Политика полной занятости («пожизненный наем»). Такая политика является, видимо, основной причиной успехов корпорации такого уровня, как IBM, или японских компаний.

3. Возможность выбора интересной работы. В IBM работники могут выбирать для себя работу, которая представляется им более интересной или посильной.

4. Личные стимулы к труду.

5. Неспециализированная карьера. Идея привлечения работника компании на протяжении его трудовой деятельности к нескольким весьма различным видам деятельности.

6. Личное участие работника в принятии решений.

7. Неявный, скорее, чем явный контроль. Контроль здесь удачно сочетается с хорошо поставленной работой по разъяснению определенных подходов. Тем самым каждый работник точно знает, чего (и почему) от него ожидают.

8. Формирование высокой культуры. В конечном счете, весь неявный контроль основан на сильной корпоративной культуре, пронизывающей всю деятельность IBM.

9. Холистический подход к работнику (холизм – «философия целостности», в которой высшая конкретная форма органической целостности – человеческая личность).

10. Отношения доверия между менеджерами и работниками, способствующие повышению гибкости в работе и в трудовой мотивации.

Ко второй группе относятся следующие принципы:

1. Сильная, официально провозглашенная вера в индивидуализм, уважение к человеку.

2. Кадровая политика, позволяющая исповедовать принятые компанией убеждения. IBM осуществляет ее под девизом: «Уважение к человеку – прежде всего».

3. Единый статус для всех работников, причем статус работника совершенно не связан с его положением на служебной лестнице.

4. Привлечение на работу специалистов высшей квалификации.

5. Расширенная подготовка собственных кадров, особенно высших управляющих.

6. Максимальное делегирование полномочий работникам вплоть до самых низовых исполнителей. Этот принцип широко известен в управлении, однако очень мало компаний преуспело в его претворении в жизнь.

7. Намеренное затруднение деятельности линейных руководителей.

8. Поощрение несогласия. Если менеджеры IBM могут доверять своим подчиненным, высказывающим собственное мнение, то они могут доверять и той информации, которая исходит с низового уровня.

9. Поощрение горизонтальных связей.

10. Необходимость постоянных перемен. Это самый недавний, последний «вклад» IBM в развитие концепций непрерывных изменений. Теперь в IBM реорганизации следуют одна за другой, что не дает возможности развившимся бюрократическим структурам основательно закрепиться.

Своими успехами IBM обязана, скорее всего, синергистическому объединенному действию 400 тыс. самых способных в мире людей, включая 42 тыс. менеджеров и 1,5 тыс. высших руководителей, в условиях самой плодотворной культуры, основанной на стремлении человека к совершенству.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Примерный тематический план.....	5
Планы семинарских занятий, контрольные вопросы и задания, темы рефератов, задания	6
Тема 1. Введение в менеджмент.....	6
Тема 2. Организация и управление	8
Тема 2.1. Понятие организации	8
Тема 2.2. Внешняя и внутренняя среда организации	10
Тема 2.3. Менеджмент и менеджеры	12
Тема 2.4. Методы менеджмента	15
Тема 2.5. Организационная система и система управления	19
Тема 2.6. Общие и специфические функции управления	22
Тема 3. Эволюция теории управления	29
Тема 3.1. Развитие производственных сил и управления	29
Тема 3.2. Школы человеческих отношений и поведенческих наук	31
Тема 3.3. Процессный, системный и ситуационный подходы к управлению.....	32
Тема 3.4. Прагматическая школа. Направление социальной ответственности. Многофакторные (синтетические) теории управления	33
Список рекомендуемой литературы	37
Приложения.....	38

Учебное издание

МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум

**для студентов специальности 1-25 01 07
«Экономика и управление на предприятии»**

В трех частях

Часть 1

Авторы-составители:

Кудрявцева Татьяна Викторовна

Анисимова Наталья Витальевна

Гулевич Олеся Вячеславовна

Редактор В. В. Суздалова

Технический редактор Н. Н. Короедова

Компьютерная верстка И. А. Козлова

Подписано в печать 18.11.10. Бумага типографская № 1.

Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.

Усл. печ. л. 2,79. Уч.-изд. л. 2,84. Тираж 150 экз.

Заказ №

Учреждение образования

«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».

246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования

«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».

246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

МЕНЕДЖМЕНТ

**Практикум
для студентов специальности 1-25 01 07
«Экономика и управление на предприятии»**

**В трех частях
Часть 1**

Гомель 2010